

行为激励管理技术 在劳动保护中的运用

林泽炎(中国科学院心理研究所,北京 100012)

摘要 介绍了工人安全分析、强化、安全气氛分析、领导安全绩效评估、群体规范的影响等行为激励管理技术在劳动保护中的应用。

关键词: 安全气氛 强化 激励 绩效

1 前言

一般来说,事故的根本原因亦是其他管理和生产问题的根本原因。它们都是因为管理系统的障碍所致,因此,有效预防事故的基础便是改善现有的管理系统,一旦管理系统得到了改善,并有完善的措施使之得以保持,那安全、质量、成本控制及生产等工作都会得到改进。实际上,改善管理系统就是建立一种环境或组织气氛,即:激励管理人员和职工履行他们各自的职责,并取得所期望结果的环境。本文就这种激励管理系统的建立及取得有效劳动保护管理效果的可操作性技术加以讨论。

2 具体的劳动保护激励技术

2.1 工人安全分析

作为管理者最为重要的管理职责就是激励人们。高层管理者必须激励低层管理者,低层管理者必须激励非管理阶层的职工。激励就是人们作任何必要的事情以满足当前的需要。在劳动保护的激励过程中,人们并不总是愿意为了安全去作他们应该做的事情。几乎所有的人都会不时的冒险,进行不安全的操作。他们如此,可能是因为其他因素的激励作用远胜于安全操作的激励作用。这些其他的激励因素主要包括:节省时间、避免额外的努力及不舒服、分

散注意力和显示独特性等。管理者的主要职责之一就是确认这些人及有可能导致不安全行为的环境。

工人安全分析是一种确认个体有可能影响其工作行为的态度的技术。它可以确认很有可能会出错或发生事故的人,亦尝试着确认个人生活压力。同时,检验有可能增加事故隐患的人格特征、环境因素及其他影响。根据分析结果,管理者可以提出一些干预潜在行为问题的方案。有时,该行动方案就是加强对职工的密切注意和强调与职工的安全交互作用。

2.2 积极的强化

在干预人的行为时,心理学家认为对人施予严格的控制并不是好的办法。有研究表明,对人控制得愈严,生产率会愈低。同样,当职工出现错误时,管理者愈给予惩罚,其生产率会愈低。相反,在干预人的行为过程中,使用积极的强化会比惩罚和约束更为有效。所谓积极有强化就是奖励人的某些行为的措施,以便鼓励其良好的行为再次出现。在这里的奖励可以是钱、地位、提升、赏识或表扬。这种方法有助于形成人们的积极态度和建立一种人们认同的融洽环境。

2.3 安全气氛分析

安全气氛分析是一种评估职员对本单位安全卫生环境的感知的方法。这种感知不仅强烈影响职员的工作行为,而且影响着职员学习安全卫生方案的愿望和能力。安全气氛分析表(见表1)主要是用于与统计分析有关的结果,一般来说整个单位的职工都需参与该表的填写,结果表明了职工是如何看待安全卫生环境的以及正确的劳动保护方案应集中在哪些方面等。采取了适当的行动方案后,应再次运用安全气氛分析表进行测试,看是否已经取得了进展以及进一步的工作需集中在哪个方面。

表1 安全气氛分析表

第一部分:安全卫生方案气氛	
方案气氛	占总方案的百分比
过分热情的方案	
值得做的方案	
充满生机的方案	
粗心大意的方案	
其他(请在第四部分说明)	
第二部分:组织气氛因素	
气氛因素	差 一般 好 很好
信任	
职工的兴趣	
问题理解	
训练和帮助	
教会如何解决问题	
给予支持	
信息散布	
征求意见	
可接近性	
重视(承认)	
总结	
第三部分:组织气氛要求	
气氛要求	差 一般 好 很好
目标	
向下沟通	
部门目标	
相互依赖性	
参与	
工作自由度	
第四部分:改进建议:	

作绩效和有助于激励管理者而非管理者的另一技术。在这一技术中,职工评估他的直接管理者(安全监督员或班组长)的安全工作绩效。其主要方法就是完成一份调查表(见表2)。该表一般是由职员不记名地完成,其回答是保密的,只给其直接管理者及其高级管理部门(领导)提供总结性的报告。

通过该调查表所得的结果应加以综合分析,并在被评定的管理者和其领导之间给予讨论。如果有很多的职工对管理者在安全卫生工作方面的评价很低,那该问题就值得重视,管理者和高层领导有必要提出正确的行动方案。即使有一部分给管理者以较低的评价,亦应引起重视,这是一个态度的问题。领导的态度有可能影响职工在安全及其他方面的工作绩效。

这种技术有利于激励管理者,因为他知道自己正在被自己所监督管理的人评价。同时,亦有利于激励职工做好评价工作,因为这些评价可以使人们看到安全卫生工作是重要的,并且他们的意见亦是是有价值的。

2.5 群体规范的影响

人的行为潜在地受到同伴群体的影响,有时称之为群体规范。它具有强烈的激励功能,能使人们感到归属于某一群体。通常群体规范与管理者所命令的标准工作程序相比,能使职工感受到更大的压力。下面是一些充分利用群体规范影响的方法。

(1)安全卫生会议和事故调查期间的职工群体若给予严密的指导和说明,便有助于形成一些安全规则和正确的工作程序;

(2)工作安全分析(JSA)能通过群体的意见和讨论来进行,一旦群体确定了相应的工作程序及规则,那对每个人而言的同伴压力便会起很大的作用;

(3)部门安全卫生目标亦能使用这种方法来建立。在这里,群体会迫使个体实现他所确立的目标。

(下转第39页)

2.4 领导安全绩效评估

领导安全绩效评估是用于测量领导安全工

由专职人员进行研究,广泛征求各方意见,以满足实际工作需要为目的。该要求的,明确作出规定,并认真检查落实,不需要的不走形式。我们到奔驰总装车间,工人的防护鞋、工作裤穿得很整齐,而上衣穿得很随便,也不戴工作帽。问其原因,陪同人员告诉我们,这种作业性质和岗位,没有绞碾和外来物的打击,所以对戴安全帽和穿工作上衣没作规定,而我们到表面处理车间,工人的连体工作服、工作帽和防护靴都穿得很整齐。在冲压车间,所有工人都配戴耳塞或护耳器;在焊接和机械加工车间所有工人都戴防护镜,工人说这是一条法律规定。

2.5 对比德国,找出了差距。

我国在劳动保护工作上最大差距:一是国家劳动安全法制不健全,政企不分现象比较严重;二是安全规章制度的落实差距太大。我们的安全制度操作规程并不少,大都挂在墙上,说在嘴上,真正落实得不够好,抓生产的忽视安全的现象比较严重。另外,安全资金投入也不够,这里有经济、技术实力问题,但也确有安全意识不高,不愿投入的问题。奔驰布莱梅分部经济效益不好,他们在裁员、提高效率上下功夫,也没有减少对安全的投入。

2.6 认清形势,坚定了信心。在当前发展社会主义市场经济过程中,是否还需要抓好安全工作,是否还需要有专门的安全机构抓安全工作异议颇多。有人认为,市场经济以经济效益为中心,抓安全既费钱又费力。又有人说,没有专门的安全机构,企业安全工作照样搞的挺好……。出现了忽视安全,放松管理的现象。有的企业安技部门等“拆庙赶和尚”。

事实上,在市场经济的德国却非常重视安全生产,而且在这方面卓有成效。

当然,由于社会制度的不同,德国也存在着它自身难以改变的现象:如失业严重、据介绍德国有200万人口失业。安全法规过多,其间也有不协调地方等等。(续完)

(上接第30页)

表2 领导安全绩效评估表

部门:	部门领导:
说明:不用写您的姓名,您的领导也不会看到这份材料,他只会看到你们单位所有意见的总结。	
请您认真想一想,和您等领导工作的期望相比,您的领导工作表现怎么样?然后回答下列问题,(在相应的位置上打√)	
您的领导:	差 一般 好 很好
1. 知道您的安全卫生要求是什么	
2. 是否对您谈论安全卫生问题	
3. 在安全卫生问题上征求您的意见	
4. 倾听您在安全卫生方面的问题	
5. 采用您关于安全卫生问题的看法	
6. 排除一切障碍使您安全工作	
7. 和上级领导对安全卫生工作有足够的影响	
8. 和其他部门对安全卫生工作有足够的影响	
9. 当您在安全卫生方面作得好时,就给予积极的奖赏	
10. 在合理的时间内纠正安全方面的问题	
11. 对您进行适当的安全卫生方面的训练	
12. 邀请您参加制订安全卫生方案	
13. 举行有趣的和有效的安全会议	
14. 每天对您说明安全卫生要求	
需补充的评价意见:	

3 结束语

我们应改变过去的安全卫生管理观点,根据人的心理规律,运用行为科学原理,树立全新的安全卫生管理观点。一般来说,创造激励管理者及职工努力完成其安全卫生责任的环境有如下几步:

- (1) 采取参与的方式为各个层次的人员确定安全卫生责任;
- (2) 通过各个层次的管理者的相互讨论提出有助于实现所确定的责任的目标;
- (3) 考核(测量)绩效;
- (4) 提供绩效反馈或表扬;
- (5) 根据绩效提供奖励或正确的行动方案。

4 参考文献

- 1 (美)吉姆斯.K.范弗里特著.激励人的十二大诀窍.谢学良等译.同济大学出版社.
- 2 徐联仓主编.行为科学与有效管理丛书.中国经济出版社.